2020
2019
2018
2017
2016
2015

Plan stratégique 2015-2020

COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC

Québec

Table
des matières

02 Le message de la présidente

03 La Commission municipale du Québec

04 Le bilan de la Commission pour la période 2009-2014

06 Le contexte dans lequel évolue la Commission

08 Les choix stratégiques

ENJEU 1 UNE SAINE GOUVERNANCE MUNICIPALE POUR UNE CONFIANCE CITOYENNE RENFORCÉE

ENJEU 2 UNE ORGANISATION EFFICACE ET MODERNE

10 Le tableau synoptique

Le message
de la présidente

La Commission municipale du Québec a pour mission de contribuer à la saine gouvernance des municipalités. À ce titre, elle agit comme tribunal, organisme administratif et enquêteur, et organisme-conseil auprès du ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. La planification stratégique fournit l'occasion de faire le bilan de nos activités, d'analyser notre environnement et de cibler des projets porteurs pour l'avenir.

Ce plan énonce les orientations de la Commission pour les prochaines années. Il témoigne de notre volonté de mieux servir les citoyens et le monde municipal. Pour le concevoir, nous avons évalué notre offre de service et notre capacité organisationnelle, analysé le contexte dans lequel nous évoluons et consulté notre personnel. Nous avons rencontré les principales associations du milieu municipal. Nous avons également discuté avec le ministre et des représentants du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT).

La Commission souhaite moderniser sa loi constitutive et renforcer sa capacité organisationnelle afin de mieux accompagner les élus et les officiers municipaux dans les nombreux défis auxquels ils font face. En vue de favoriser une saine gouvernance des municipalités et de renforcer la confiance des citoyens dans leurs institutions, la Commission entend promouvoir l'éthique et les bonnes pratiques déontologiques en matière municipale et favoriser le règlement harmonieux des différends municipaux.

Nous avons la conviction que la mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2020 permettra à la Commission municipale du Québec d'être reconnue par les municipalités pour « son expertise et sa contribution à l'adoption des meilleures pratiques en matière de gouvernance et d'éthique dans le monde municipal, au bénéfice des citoyens ».

La présidente,
Brigitte Pelletier

La Commission
municipale du Québec

LA MISSION

Contribuer à la saine gouvernance municipale en agissant comme tribunal, organisme administratif et enquêteur, et en donnant des avis au ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire.

LA VISION

Un organisme reconnu pour son expertise et sa contribution à l'adoption des meilleures pratiques en matière de gouvernance et d'éthique dans le monde municipal, au bénéfice des citoyens.

LES VALEURS

Dans la réalisation de notre mission, les valeurs qui nous animent et soutiennent nos interventions sont :

- l'indépendance, l'objectivité, l'équité et la transparence : nos fondements
- la qualité, la rigueur et la cohérence : notre engagement

LES LOIS ATTRIBUTIVES DE COMPÉTENCES

- Loi sur la Commission municipale (RLRQ, c. C-35)
- Loi sur la fiscalité municipale (RLRQ, c. F-2.1)
- Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale (RLRQ, c. E-15.1.0.1)
- Code municipal du Québec (RLRQ, c. C-27.1)
- Loi sur les cités et villes (RLRQ, c. C-19)
- Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (RLRQ, c. A-19.1)
- Loi sur le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (RLRQ, c. M-22.1)
- Loi sur les compétences municipales (RLRQ, c. C-47.1)
- Loi sur l'organisation territoriale municipale (RLRQ, c. O-9)
- Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités (RLRQ, c. E-2.2)
- Loi sur la qualité de l'environnement (RLRQ, c. Q-2)
- Loi sur les commissions d'enquête (RLRQ, c. C-37)
- Loi sur certaines installations d'utilité publique (RLRQ, c. I-13)
- Loi sur l'exercice de certaines compétences municipales dans certaines agglomérations (RLRQ, c. E-20.001)

Le bilan
de la Commission pour la période 2009-2014

La Commission dresse un bilan positif des actions réalisées en regard des orientations contenues dans le Plan stratégique 2009-2013.

PROMOUVOIR LE RÔLE ET L'EXPERTISE

La Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale, sanctionnée en décembre 2010, a confié à la Commission la responsabilité de faire enquête sur un manquement par un élu à un code d'éthique et de déontologie d'une municipalité. Pour bien faire connaître l'éthique, la Commission a publié et distribué à l'ensemble des élus municipaux du Québec, en février 2012, un guide des bonnes pratiques intitulé *L'éthique, pilier de la gouvernance et de la confiance du citoyen*.

À plus d'une vingtaine d'occasions lors de colloques ou de conférences, la Commission a présenté ses compétences en plus de faire connaître son nouveau mandat d'enquête en matière d'éthique et de déontologie municipale. Elle a aussi réalisé un dépliant sur la médiation et l'arbitrage. Des articles ont été publiés dans des revues municipales pour expliquer les compétences de la Commission et notamment la médiation.

ASSURER UNE PRESTATION DE SERVICES DE QUALITÉ

La Commission a favorisé la médiation en vue de la résolution des différends concernant, entre autres, l'interprétation d'ententes intermunicipales, le partage de fonds réservés à la réfection et à l'entretien de certaines voies publiques et la gestion de voies publiques traversant deux municipalités. Elle a atteint son objectif visant à traiter les demandes qui s'y prêtent, en médiation, dans plus de 50 % des dossiers.

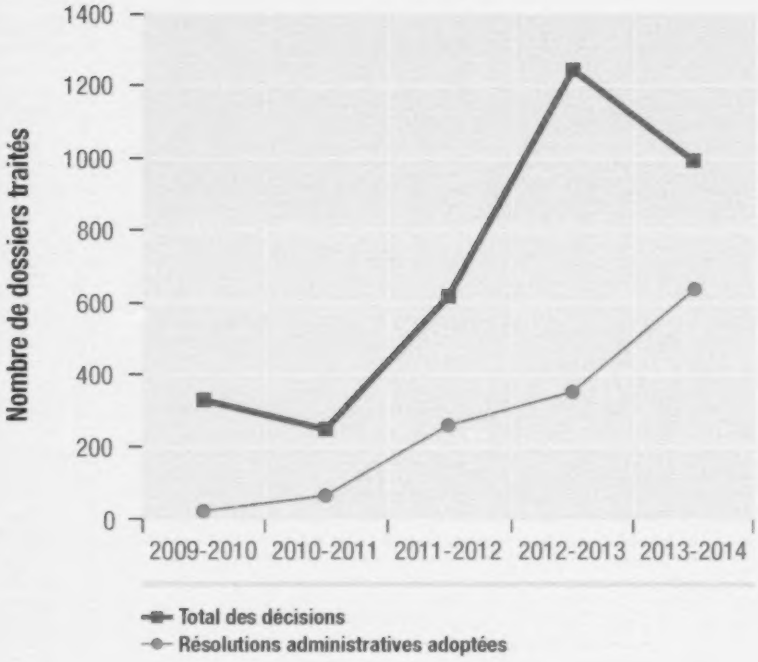
Pour mieux soutenir les organismes dans leurs démarches, la Commission a modifié le document sur les renseignements utiles et le formulaire en matière de révision des taxes foncières. Elle a aussi vérifié la satisfaction de sa clientèle en ce qui concerne les reconnaissances aux fins d'exemption de taxes.

RENFORCER LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

La Commission a tenu des journées d'échanges entre les membres en plus de voir à la formation du personnel et au transfert des connaissances.

Au cours de la période 2009-2014, la Commission a traité un volume croissant de dossiers. Le graphique de la page suivante présente l'évolution du nombre de dossiers au regard des pouvoirs juridictionnels, administratifs et d'enquête de la Commission.

Évolution du nombre de dossiers traités par la CMQ
2009-2014



Les pouvoirs juridictionnels de la Commission concernent les décisions rendues en matière de reconnaissance aux fins d'exemption des taxes, d'éthique et de déontologie, d'avis sur la conformité des règlements d'urbanisme, d'arbitrage en diverses matières, de constat de la fin de mandat d'un élu et de destitution d'un président d'élection.

En plus de recevoir de nouvelles demandes aux fins d'exemption de taxes, la Commission doit, lorsque la période écoulée depuis l'obtention de la reconnaissance a atteint cinq ans, pour la taxe d'affaires, ou neuf ans, pour les taxes foncières, transmettre à l'organisme reconnu un avis qui l'informe que la reconnaissance doit être révisée. Les données relatives au nombre de décisions rendues varient en fonction du nombre de décisions à réviser annuellement.

Les pouvoirs administratifs exercés par la Commission visent l'adoption de résolutions administratives pour les municipalités en tutelle ou pour celles qui font l'objet d'une administration provisoire et l'autorisation donnée à un greffier ou à secrétaire-trésorier de ne pas agir comme président d'élection.

Le contexte
dans lequel évolue la Commission

LES FACTEURS EXTERNES

- Le consensus, tant chez les citoyens que chez les intervenants municipaux et qu'auprès du gouvernement, portant sur une plus grande transparence, une saine gouvernance et un meilleur contrôle des dépenses publiques
- Les demandes des municipalités pour plus d'autonomie
- L'existence de litiges entre élus et officiers municipaux et entre les municipalités
- L'arrivée de nouveaux élus à la suite des élections de novembre 2013
- Le manque d'information qu'ont les citoyens et les intervenants municipaux sur les services offerts par la Commission

LES FACTEURS INTERNES

- L'indépendance des membres de la Commission
- Le renforcement de la collaboration avec le MAMOT et l'ensemble des partenaires du milieu municipal
- L'importance du développement de l'expertise et du transfert de connaissances
- La réduction des délais dans le traitement des dossiers, notamment en matière d'éthique et de déontologie
- La nécessité d'améliorer les processus pour renforcer la gestion axée sur les résultats
- L'opportunité de moderniser sa loi constitutive

LE CONTEXTE EXTERNE – LE PAYSAGE MUNICIPAL

Les révélations faites devant la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (commission Charbonneau) ont sévèrement ébranlé la confiance des citoyens envers les élus et les administrations municipales. Cette situation doit interpeller tous les intervenants municipaux et les inciter à agir afin de restaurer la confiance des citoyens, confiance nécessaire à l'exercice de la démocratie locale. L'amélioration des pratiques de gestion des administrations municipales, notamment en matière d'éthique et de déontologie, trouve donc ici toute sa pertinence.

En 2012, la Commission soulignait son 80e anniversaire. Les responsabilités de l'organisme ont passablement changé depuis ses débuts. Toutefois, les consultations menées auprès du milieu municipal ont démontré qu'à l'exception des reconnaissances en matière d'exemption de taxes, des tutelles et du mandat relatif à l'éthique et à la déontologie, ses champs de compétence ne sont pas suffisamment connus.

LE CONTEXTE INTERNE – LA COMMISSION

La Commission municipale est un organisme indépendant et spécialisé qui présente des forces significatives et peu communes dans le domaine municipal. En raison de ces caractéristiques et des réalités nouvelles qui affectent les municipalités, le rôle de la Commission revêt toute son importance. Le nombre d'enquêtes en matière d'éthique et de déontologie auxquelles elle a procédé au cours des dernières années en constitue une manifestation.

Par ailleurs, la mission de l'organisme n'a pas fait l'objet d'un véritable réexamen depuis sa création. Afin que la Commission soit pleinement en mesure de contribuer à une saine gouvernance municipale, sa loi constitutive doit être modernisée. De plus, sa capacité organisationnelle doit être renforcée par la révision de son fonctionnement interne et de ses processus afin de faire face au volume de dossiers à traiter, et ce, tout en respectant les exigences propres à la justice administrative.

LES ENJEUX

De ces contextes externe et interne, nous retenons deux enjeux sur lesquels la Commission municipale interviendra au cours des cinq prochaines années :

- Une saine gouvernance municipale pour une confiance citoyenne renforcée
- Une organisation efficace et moderne

Les choix stratégiques

ENJEU 1 UNE SAINE GOUVERNANCE MUNICIPALE POUR UNE CONFIANCE CITOYENNE RENFORCÉE

Les comportements répréhensibles survenus au cours des dernières années ont ébranlé la confiance des citoyens envers les élus et les administrations municipales.

Cette situation et la turbulence qu'elle a entraînée nécessitent une gouvernance municipale sans faille. Il devient impératif, pour assurer la transparence, la responsabilisation et la saine gestion des fonds publics, que les administrations municipales adoptent de meilleures pratiques de gestion, notamment en matière d'éthique et de déontologie. En sensibilisant les élus municipaux aux bonnes pratiques déontologiques, la Commission entend contribuer au renforcement de la confiance des citoyens.

Par ailleurs, la compétence de la Commission municipale sur le plan de la médiation fait de l'organisme un partenaire naturel pour la résolution des différends entre les municipalités et à l'intérieur de celles-ci. La Commission souhaite favoriser le règlement des différends municipaux en effectuant une gestion préventive des conflits, contribuant ainsi à une saine gouvernance.

Depuis la création de la Commission en 1932, des modifications ont été apportées au fil des ans à sa loi constitutive ainsi qu'à ses compétences, telles que définies dans d'autres lois qui gouvernent le milieu municipal. Cependant, à l'exception de l'ajout récent de responsabilités en matière d'éthique et de déontologie, ses pouvoirs, leurs conditions d'exercice et sa mission n'ont pas été revus en profondeur. Dans le présent contexte marqué à la fois par la volonté d'autonomie du monde municipal et la nécessité d'améliorer la gouvernance de ses institutions, les pouvoirs de contrôle et de surveillance de la Commission doivent faire l'objet d'une réévaluation. À cet égard, la Commission entend élaborer un document d'orientation qui proposera diverses avenues afin de moderniser sa loi constitutive, sa mission, son rôle et ses pouvoirs.

Enjeu 1 : Une saine gouvernance municipale pour une confiance citoyenne renforcée

ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
Promouvoir l'éthique et les bonnes pratiques en matière municipale	Communication	Sensibiliser les élus municipaux aux bonnes pratiques déontologiques	Nombre et taux de municipalités sensibilisées	D'ici 2018, 80 % des municipalités rejointes
Favoriser le règlement harmonieux des différends municipaux	Gestion préventive des conflits	Favoriser la résolution des conflits municipaux	Nombre d'interventions	Gain annuel réalisé en fonction des interventions
Moderniser la Loi sur la Commission municipale	Adaptation de la mission, du rôle et des pouvoirs de la Commission municipale	Proposer un document d'orientation	Document d'orientation	En 2016, document élaboré

ENJEU 2 UNE ORGANISATION EFFICACE ET MODERNE

La Commission regroupe un effectif total de dix-neuf employés, soit dix membres et neuf employés au soutien administratif. Sa taille nécessite le transfert des connaissances, l'échange de l'expertise à l'interne et une polyvalence du personnel et des membres. À cette fin, la formation continue constitue un outil important de même que le mentorat du personnel nouvellement nommé.

La Commission entend réviser ses processus dans le but de réduire les délais de traitement depuis la réception de la demande jusqu'à la décision finale pour les enquêtes en éthique et déontologie en matière municipale.

Le délai moyen de traitement en 2013-2014 pour 90 % des décisions rendues se situait à 314 jours et à 264 jours en 2014-2015. La Commission fournira les efforts requis pour réduire ce délai à 210 jours.

La Commission se dotera d'un document sur les règles de procédure, qu'elle rendra accessible, ce qui lui permettra de mieux encadrer son action, de faciliter le déroulement de toute instance et, par conséquent, d'améliorer le service aux citoyens.

Enfin, elle s'assurera de la satisfaction de sa clientèle vis-à-vis les nouveaux formulaires d'exemption de taxes mis en ligne à l'automne 2015.

Enjeu 2 : Une organisation efficace et moderne

ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
Renforcer la capacité organisationnelle de la Commission	Pérennité de l'expertise	Consolider l'expertise par le transfert des connaissances et l'offre de formation	Taux de formation	D'ici 2020, 85 % des formations suivies par le personnel
			Taux de personne ciblées par le mentorat	100 % annuellement
	Service à la clientèle	Améliorer le service aux citoyens	Délai de traitement	En 2016, 90 % des demandes en éthique et déontologie traitées dans un délai maximal de 210 jours (dont 90 jours pour le délibéré)
			Document sur les règles de procédure accessible	D'ici le 31 mars 2016, document sur les règles de procédure accessible
			Taux de satisfaction de la clientèle pour l'utilisation du formulaire en exemption de taxes	En 2017, taux de satisfaction de la clientèle atteignant 90 %

Le tableau synoptique

La Commission municipale du Québec		
	LA MISSION	Contribuer à la saine gouvernance municipale en agissant comme tribunal, organisme administratif et enquêteur, et en donnant des avis au ministre des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire.
	LA VISION	Un organisme reconnu pour son expertise et sa contribution à l'adoption des meilleures pratiques en matière de gouvernance et d'éthique dans le monde municipal, au bénéfice des citoyens.
	LES VALEURS	Dans la réalisation de notre mission, les valeurs qui nous animent et soutiennent nos interventions sont : • l'indépendance, l'objectivité, l'équité et la transparence : nos fondements • la qualité, la rigueur et la cohérence : notre engagement

ENJEU 1 UNE SAINE GOUVERNANCE MUNICIPALE POUR UNE CONFIANCE CITOYENNE RENFORCÉE

ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
Promouvoir l'éthique et les bonnes pratiques en matière municipale	Communication	Sensibiliser les élus municipaux aux bonnes pratiques déontologiques	Nombre et taux de municipalités sensibilisées	D'ici 2018, 80% des municipalités rejointes
Favoriser le règlement harmonieux des différends municipaux	Gestion préventive des conflits	Favoriser la résolution des conflits municipaux	Nombre d'interventions	Gain annuel réalisé en fonction des interventions
Moderniser la Loi sur la Commission municipale	Adaptation de la mission, du rôle et des pouvoirs de la Commission municipale	Proposer un document d'orientation	Document d'orientation	En 2016, document élaboré

ENJEU 2 UNE ORGANISATION EFFICACE ET MODERNE

ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES
Renforcer la capacité organisationnelle de la Commission	Pérennité de l'expertise	Consolider l'expertise par le transfert des connaissances et l'offre de formation	Taux de formation	D'ici 2020, 85 % des formations suivies par le personnel
			Taux de personnes ciblées par le mentorat	100 % annuellement
	Service à la clientèle	Améliorer le service aux citoyens	Délai de traitement	En 2016, 90 % des demandes en éthique et déontologie traitées dans un délai maximal de 210 jours (dont 90 jours pour le délibéré)
			Document sur les règles de procédure accessible	D'ici le 31 mars 2016, document sur les règles de procédure accessible
			Taux de satisfaction de la clientèle pour l'utilisation du formulaire en exemption de taxes	En 2017, taux de satisfaction de la clientèle atteignant 90 %

Le contenu de cette publication a été rédigé par la Commission municipale du Québec.

La publication est accessible sur Internet :
www.cmq.gouv.qc.ca

QUÉBEC
10, rue Pierre-Olivier-Chauveau Mezzanine, aile Chauveau
Québec (Québec) G1R 4J3
Téléphone : 418 691-2014
1 866 353-6767
Télécopieur : 418 644-4676

Courriel : cmq@cmq.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2016
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN : 978-2-550-57618-1 (imprimé)
ISBN : 978-2-550-57619-8 (pdf)

2015 2020

Plan stratégique 2015-2020

Commission municipale Québec